

Een integraal contextueel perspectief op werkintensivering van beroepen

Sjanne Marie van den Groenendaal
Charissa Freese
Marc van Veldhoven

In dit artikel wordt onderzocht hoe maatschappelijke ontwikkelingen in de afgelopen 20 jaar gevolgen hebben gehad voor de werkintensivering van zes beroepen: thuiszorgmedewerker, leerkracht in het basisonderwijs, ICT-systeembeheerder, mobiele objectbeveiliger, vrachtwagenchauffeur binnenland en orderpicker. Om dit te kunnen doen, werd een integraal onderzoeksmodel ontwikkeld waarin werkintensivering wordt beschouwd vanuit de wisselwerking tussen vier aspecten: veranderingen in de kwantitatieve taakeisen, veranderingen in de kwalitatieve taakeisen, hulpbronnen in het werk en persoonlijke hulpbronnen van beroepsbeoefenaren. Vervolgens zijn drie focusgroepen georganiseerd met arbeidsdeskundigen om deze vier aspecten in onderlinge samenhang te bespreken en in verband te brengen met contextuele factoren die het beroep in de loop der tijd hebben veranderd. Ook is gebruikgemaakt van het UWV-Claimbeoordelings- en Borgingssysteem (CBBS) om veranderingen in de functie-eisen te traceren in de zes beroepen sinds het jaar 2000.

In alle onderzochte beroepen ervaren werknemers toegenomen werkdruk. Dit komt door minder of aangepaste hulpbronnen en hogere taakeisen, zoals het gebruik van nieuwe technologie die steeds hogere eisen stelt aan snelheid of beschikbaarheid van mensen. Daarnaast krijgen werknemers te maken met steeds meer veeleisende klanten, collega's en leerlingen door veranderende maatschappelijke waarden en normen. Om met de nieuwe technologie om te kunnen gaan en de mentale belasting te reduceren, lijkt voor het beroep systeembeheerder scholing een geschikte hulpbron te zijn. Voor specifieke groepen binnen het beroep leerkracht basisonderwijs lijkt ondersteuning in het gebruik van digitale systemen passend te zijn, zodat ook voor hen de mentale belasting wordt beperkt. Voor werkgevers wordt aanbevolen ruimte te creëren om de gevolgen van deze veranderingen te bespreken. Op deze manier kan worden geëvalueerd in hoeverre beroepsbeoefenaren het gebruik van nieuwe technologie ook daadwerkelijk als ondersteunend ervaren. Verder is het aan te bevelen werknemers beter te ondersteunen bij het ontwikkelen van conflict- en communicatievaardigheden, aangezien deze vaardigheden steeds noodzakelijker worden om het werk goed te kunnen doen, door veranderde maatschappelijke waarden en normen bij het publiek.

Sjanne Marie van den Groenendaal, Msc. is als AiO en docent verbonden aan het Departement Human Resource Studies bij Tilburg University. Dr. Charissa Freese is senior onderzoeker aan het Departement Human Resource Studies bij Tilburg University. Prof. Dr. Marc van Veldhoven is als hoogleraar verbonden aan het Departement Human Resource Studies bij Tilburg University.

Inleiding¹

Werk in Nederland wordt steeds drukker en leidt bij steeds meer werknemers tot een burn-out, met alle gevolgen van dien voor organisaties, leidinggevenden en HR-verantwoordelijken. De resultaten van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA, 2006; NEA, 2010; NEA, 2018) laten duidelijk zien dat het werk als steeds intensiever wordt ervaren. Zo steeg het percentage Nederlandse werknemers dat aangeeft regelmatig onder hoge tijdsdruk te werken van 25,1% in 2005 naar 31,7% in 2010. In meer recente jaren steeg het percentage dat aangeeft vaak/altijd extra hard te moeten werken van 26,9% in 2010 naar 30,5% in 2018. In lijn met deze toegenomen werkintensiteit zien we parallel ook een stijging in het percentage werknemers met ernstige ervaren burn-outklachten, namelijk van 12,7% in 2010 naar 17,3% in 2018 (Hooftman et al., 2018; Koppes et al., 2010; Van den Bossche et al., 2006). Werkintensiteit komt uit onderzoek naar voren als de belangrijkste oorzaak voor burn-out en psychische vermoeidheid onder werknemers (Alarçon, 2011; Van Veldhoven & Broersen, 2003).

Waar komt die toename van de werkintensiteit vandaan en hoe komt dat tot uiting in de alledaagse beroepsuitoefening? Gegeven de duidelijke maatschappelijke tendensen richting werkintensivering zou men verwachten dat op dit soort vragen ondertussen goede antwoorden bestaan, maar dat is niet het geval. Cijfers zoals besproken in de vorige alinea komen uit periodiek vragenlijstonderzoek onder steekproeven van de hele beroepsbevolking, maar dat soort data leent zich niet zo goed om inzicht te krijgen in wat er concreet in specifieke beroepen in de loop der tijd verandert en waarom. Dat is jammer, want met het oog op interventies in werk, organisaties en HR-instrumenten is het belangrijk om goed aan te kunnen sluiten bij een meer ‘volledig en afgewogen’ beeld van een beroep, waarbij diverse aspecten met betrekking tot het werk, de werkenden in dat beroep en de maatschappij in onderling verband worden gebracht. Een specifiek beroep bevat zowel algemene kenmerken (dat wil zeggen kenmerken die ook in andere beroepen voorkomen) als specifieke kenmerken (De Jonge et al., 2000; Sparks & Cooper, 1999). Ook de groep mensen die een specifiek beroep uitoefent, is meestal een bijzondere selectie van personen, d.w.z. het is een groep die afwijkt van de doorsnee werknemer (Schneider, Goldstein, & Smith, 1995). Verder verandert een beroep voortdurend onder invloed van allerlei maatschappelijke en contextuele factoren (Parker, Van den Broeck, & Holman, 2017). Daarom kiezen we in dit artikel voor een andere insteek.

Het doel van dit onderzoek is werkintensivering in beroepen te kunnen interpreteren in de bredere maatschappelijke context waarbinnen het werk plaatsvindt, gegeven de eigenschappen van het werk en de beroepsbeoefenaren. Hiervoor voeren we een kwalitatief onderzoek uit onder zes verschillende beroepen. We brengen in kaart hoe de beroepen sinds de millenniumwisseling zijn veranderd op het vlak van kwantitatieve en kwalitatieve taakeisen (Bakker & Demerouti, 2017; Van Veldhoven, 2014), hulpbronnen in het werk en persoonlijke eigenschappen van beroepsbeoefenaren (Bakker & Demerouti, 2017), en we analyseren welke dynamische maatschappelijke factoren hiermee in verband kunnen worden gebracht (Parker et al., 2017). Dit doen we aan de hand van een integraal contextueel model per beroep.

De bijdrage van dit artikel aan de wetenschappelijke literatuur ligt enerzijds in het aanreiken van een meer kwalitatief, contextueel en dynamisch perspectief op werkintensivering. Anderzijds ligt de bijdrage in de concrete kennis die over de werkintensivering van zes specifieke beroepen is opgedaan.

Allereerst beschrijven we hieronder wat in de wetenschappelijke literatuur wordt verstaan onder werkintensivering (Van Veldhoven, 2014). Daarna ontwikkelen we het onderzoeksmodel voor de huidige studie op basis van het Job Demands–Resources model (JD-R model) van Bakker en Demerouti (2017) en het dynamische model van Parker et al. (2017) als vertrekpunten.

Theorie

Kwantitatieve en kwalitatieve taakeisen

De werkintensiteit gaat in de kern over het ‘druk op het werk’ hebben. Het gaat over de kwantitatieve taakeisen van het werk, zoals het aantal taken dat in een bepaalde tijd dient te worden gedaan, de snelheid waarmee taken moeten worden uitgevoerd en de mate waarin meerdere taken gelijktijdig moeten worden uitgevoerd (Van Veldhoven, 2014). Wanneer de werkintensiteit toeneemt over een bepaalde tijdsperiode, wordt gesproken van werkintensivering (Van Veldhoven, 2014). Het woord ‘werkdruk’, dat in Nederland veelvuldig wordt gebruikt, wordt doorgaans breder geïnterpreteerd dan alleen maar werkintensiteit. Bij werkdruk gaat het bijvoorbeeld ook over de mate waarin het werk mentaal, emotioneel en/of fysiek ‘zwaar’ is. Deze mentale, emotionele en fysieke taakkenmerken verwijzen naar de inhoud van het werk en worden binnen het vakgebied van de arbeidspsychologie doorgaans aangeduid met de term kwalitatieve taakeisen (Bowling & Kirkendall, 2012; Van Veldhoven, 2014).

Kwalitatieve taakeisen betreffen de aard van de elementen van het werk die de werknemer energie kosten, zoals fysieke inspanning, langdurig concentreren of emotioneel veeleisende sociale interactie met klanten, patiënten of leerlingen. Kwalitatieve eisen kunnen conceptueel worden onderscheiden van kwantitatieve taakeisen, omdat ze niet noodzakelijk met elkaar samengaan: dat iemand zware gewichten moet sjuuwen in het werk hoeft bijvoorbeeld niet te betekenen dat dit ook moet gebeuren onder tijdsdruk of met haast. Het een impliceert niet het ander. Dat gezegd zijnde, komen er wel steeds meer aanwijzingen dat kwantitatieve en kwalitatieve taakeisen elkaar wel degelijk kunnen versterken qua effect op burn-out en gezondheid (Van Woerkom, Bakker, & Nishii, 2016; Xanthopoulou et al., 2007).

Werkhulpbronnen, persoonlijke hulpbronnen en de maatschappelijke context van beroepen

Om goed te kunnen beoordelen of er sprake is van werkintensivering, dat wil zeggen of de arbeidsintensiteit (de kwantitatieve eisen) toeneemt over een bepaalde periode, is het van belang de werkintensiteit te bezien in een bredere context. Naast de aard van het werk (kwalitatieve eisen), stellen we hieronder voor om ook hulpbronnen in het werk, hulpbronnen van de beroepsbeoefenaren zelf (Bakker & Demerouti, 2017) en hoe het werk in de loop der tijd verandert door maatschappelijke factoren (Parker et al., 2017) in de analyse te betrekken.

Laten we beginnen met de werkhulpbronnen. Wanneer de verhouding tussen taakeisen en hulpbronnen in het werk uit balans is, kan een korte termijn stressreactie (ook wel 'strain' genoemd) optreden. Een dergelijke stressreactie heeft als gevolg dat het juist nog meer energie en moeite gaat kosten om het werk uit te voeren. Wanneer dit niet stopt, dan is dit het pad dat uiteindelijk over een langere periode leidt tot burn-out. Dit is een van de belangrijke uitgangspunten van het JD-R model, voortbouwend op eerder onderzoek naar inspanning en herstel in het werk (Bakker & Demerouti, 2007; Meijman & Mulder, 1998). Omgekeerd geldt dat, wanneer werknemers een groot aantal hulpbronnen hebben in het werk, zij zich gewaardeerd en gesteund zullen voelen en het werk als positief zullen ervaren en het met meer motivatie zullen uitvoeren. De aanwezigheid van hulpbronnen in het werk (dat kunnen fysieke, sociale, psychologische en/of organisatorische aspecten zijn) heeft meerdere functies voor de werknemer: (1) het behalen van werkgerelateerde doelen; (2) het verminderen van de vereisten van het werk en de negatieve gevolgen ervan; (3) het stimuleren van persoonlijke groei, leercapaciteit en ontwikkeling (Bakker & Demerouti, 2007). In het kader van onze studie is vooral de tweede functie van belang.

Persoonlijke hulpbronnen hebben dezelfde functies als werkhulpbronnen, maar betreffen aspecten van de werknemer zelf (Bakker & Demerouti, 2017). Naarmate het onderzoek met het JD-R model vordert, wordt steeds duidelijker erkend dat ook (het ontbreken van) deze persoonlijke hulpbronnen een grote rol spelen bij het ontstaan van burn-out. Persoonlijke hulpbronnen worden gedefinieerd als psychologische kenmerken of aspecten van het individu die gerelateerd zijn aan de weerbaarheid en het vermogen succesvol invloed uit te oefenen op de omgeving, zodat deze aansluit bij de behoefte van het individu (Schaufeli & Taris, 2014). In dit artikel vormt echter niet het individuele, maar het beroepsniveau het perspectief. Met persoonlijke hulpbronnen worden in het kader van dit artikel derhalve bedoeld, de hulpbronnen waarover alle beoefenaars in een bepaald beroep beschikken. Denk bijvoorbeeld aan de persoonlijkheid, de vaardigheden en kennis, opleiding enzovoort van de typische beoefenaar van een bepaald beroep. Natuurlijk variëren deze hulpbronnen tussen personen die een bepaald beroep uitoefenen, maar tegelijkertijd is er sprake van een selectief gezelschap dat een beroep uitoefent (Schneider, 1987).

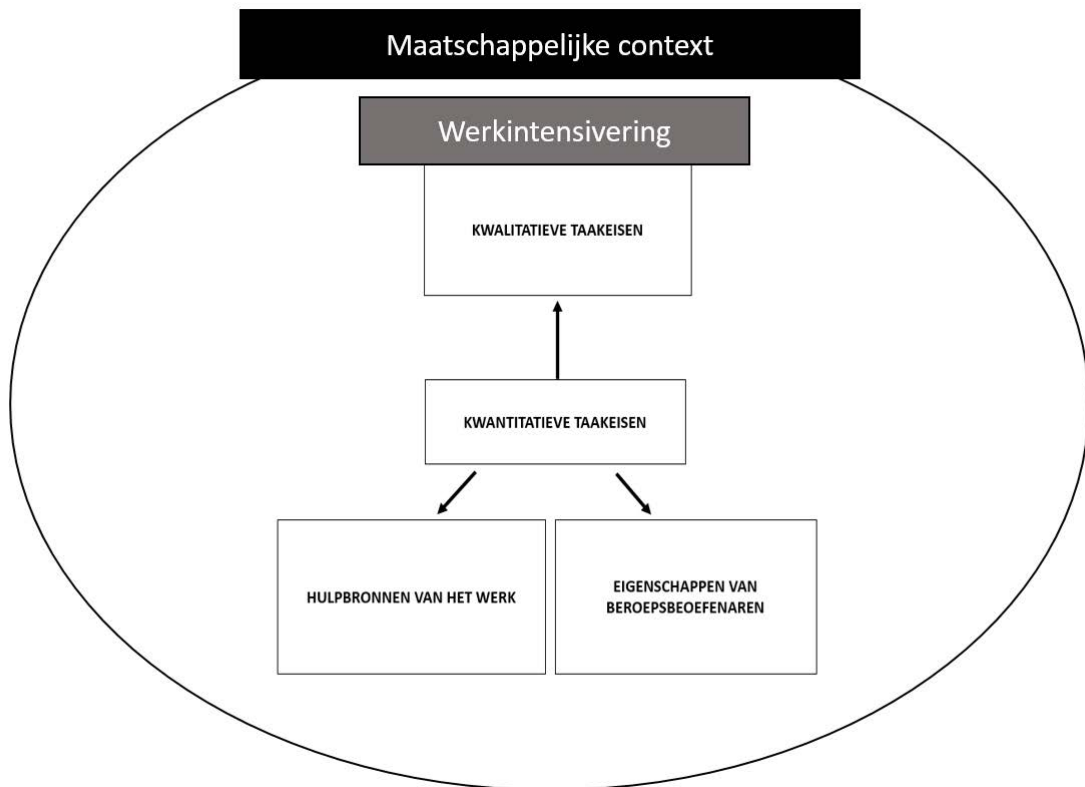
In het JD-R model staat de relatie tussen de kenmerken van het werk en de gevolgen hiervan voor de individuele beroepsbeoefenaar centraal (Bakker & Demerouti, 2007). Het model benadrukt dat de gevolgen van arbeid alleen te begrijpen zijn door de diverse arbeidsaspecten in onderlinge wisselwerking te bekijken (Bakker, Van Veldhoven, & Xanthopoulou, 2010). Een dergelijke 'interactiehypothese' maakt sinds jaar en dag deel uit van benaderingen van werkdruk en werkstress (Bakker & Demerouti 2017; De Jonge & Dormann, 2006; Karasek, 1979). Recent wordt steeds duidelijker dat de afzonderlijke aspecten van een beroep/arbeid toch vooral in onderling verband begrepen dienen te worden en in het licht van de context waarin het werk plaatsvindt (Van Veldhoven et al., 2020). Bij het in kaart brengen van werkintensivering is het dus van belang niet alleen de veranderingen in kwalitatieve en kwan-

titatieve taakeisen te bestuderen, maar ook veranderingen in de werkhulpbronnen en in de persoonlijke hulpbronnen van de beroepsbeoefenaren. De onderlinge configuratie van deze zaken bepaalt of er sprake is van een toenemende werkintensiteit.

Hiermee is ons perspectief echter nog niet volledig. Uit onderzoek komt steeds duidelijker naar voren dat beroepen geen statisch gegeven zijn, maar dat deze veranderen in de tijd onder invloed van allerlei maatschappelijke factoren. Zo beschrijven Parker et al. (2017) hoe beroepen en de taken die hierbij horen in de tijd veranderen onder invloed van veranderingen in wetgeving, politieke keuzes, economische conjunctuur, concurrentie op de markt, technologische innovaties, maatschappelijke en culturele veranderingen, nieuwe strategieën en vormen van organiseren/managen en nieuwe HR-activiteiten. Wanneer we het onderwerp werkintensivering in een breder perspectief willen beschouwen en specificeren per beroep, dan is het interessant ook deze dynamische omgevingsfactoren in de analyse te betrekken. In dit kwalitatieve onderzoek onderzoeken we hoe de contextuele factoren, zoals beschreven door Parker et al. (2017), na het millennium van invloed zijn geweest op de zes beroepen die centraal staan in deze studie.

Het onderzoeksmodel

Wanneer we alle voorgaande elementen samenbrengen, komen we tot het onderzoeksmodel zoals weergegeven in Figuur 1. In de kern gaat het bij de werkintensiteit over kwantitatieve taakeisen. Deze kwantitatieve taakeisen hebben een directe wisselwerking met drie andere aspecten, namelijk: kwalitatieve taakeisen, werkhulpbronnen, en persoonlijke hulpbronnen. We zijn met name geïnteresseerd in veranderingen over de tijd in deze vier aspecten en zo komen we uit bij een studie over werkintensivering. Tenslotte plaatsen we deze werkintensivering in de bredere context van belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen voor de zes onderzochte beroepen.



Figuur 1. Het onderzoeksmodel: Werkintensivering als een wisselwerking van vier aspecten, te beschouwen binnen een bredere maatschappelijke context.

Methode

Selectie van beroepen

De WRR gaf opdracht vier tot zes beroepen te onderzoeken. De selectiecriteria voor de beroepen waren: (1) beroepen die relatief veel worden uitgeoefend; (2) gespreid zijn over de opleidingsniveaus; (3) bij private en publieke organisaties; (4) nieuwe versus meer traditionele beroepen en (5) beroepen die overwegend door mannen dan wel vrouwen worden uitgeoefend. Via focusgroepen met arbeidsdeskundigen zijn de beroepen in kaart gebracht. De uiteindelijke selectie voor de beroepen thuiszorgmedewerker, leerkracht in het basisonderwijs, ICT-systeembeheerder, mobiele objectbeveiliging, vrachtwagenchauffeur binnenland en orderpicker zijn tot stand gekomen vanuit de expertise van de aangemelde arbeidsdeskundigen.

Procedure en steekproef

De data voor dit onderzoek zijn verzameld door middel van focusgroepen met arbeidsdeskundigen op het terrein van de zes beroepen en vervolgens aangevuld met data verkregen uit het Claimbeoordelings- en Borgingssysteem (CBBS) van UWV. In samenwerking met het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (AKC) van de beroepsgroep arbeidsdeskundigen zijn arbeidsdeskundigen gerekruteerd. De criteria voor participatie aan de focusgroepen waren: voldoende jaren werkervaring (ongeveer twintig jaar) en kennis van minimaal één van de aangegeven beroepsgroepen. Arbeidsdeskundigen zijn in hun opleiding niet zozeer gespecialiseerd in een bepaald beroep als wel in arbeid in het algemeen, maar door hun ervaring in het werken voor bepaalde organisaties en branches worden zij in de loop der tijd wel expert in bepaalde beroepsgroepen. In totaal namen vijftien experts deel aan drie focusgroepen.

Onderzoeksaanpak in de focusgroepen

In de drie focusgroepen stonden telkens twee beroepen centraal. Aan het begin van elke focusgroep werd een korte presentatie gegeven over de aanleiding van het onderzoek, een definitie van werkdruk en werkintensivering en werden de dimensies uit het JD-R model besproken, namelijk kwantitatieve taakeisen, kwalitatieve taakeisen, hulpbronnen van het werk en eigenschappen van de beroepsbeoefenaren. Benadrukt werd dat de focus lag op het niveau van een beroep (dat wil zeggen alle beoefenaren van een professie; de gemiddelde of doorsneebeoefenaar van een bepaald beroep) en niet op het niveau van de individuele beroepsbeoefenaar.

Vervolgens werden de veranderingen binnen twee beroepen in kaart gebracht; deze werden afzonderlijk besproken. De eerste stap was het schetsen van het prototype van het beroep, zodat het voor de deelnemers helder werd welk beroep centraal stond. Zo bleek het beroep logistiek medewerker te breed te zijn, waarna er specifiek werd gefocust op de orderpicker die handmatig producten verzamelt. De tweede stap was dat de experts individueel kenmerken van het specifieke beroep noteerden op aparte post-its. Deze post-its werden vervolgens op flipovers geplakt, waarbij ze werden ingedeeld naar kwantitatieve taakeisen, kwalitatieve taakeisen, hulpbronnen van het werk en eigenschappen van de beroepsbeoefenaren (zie Figuur 1). Toen alle post-its waren ingedeeld volgens de vier dimensies van het model, was de vraag of de erop genoteerde kenmerken uitputtend waren. Bij de derde en tevens laatste stap werden alle post-its plenair besproken. Er werd in kaart gebracht welke veranderingen in de afgelopen twee decennia hadden plaatsgevonden voor het specifieke beroep en in welke mate deze duiden op werkintensivering. Deze stappen zijn doorlopen voor elk van de zes beroepen.

Onderzoeksanalyse Claimbeoordelings- en Borgingssysteem (CBBS)

In aanvulling op de focusgroepen is gebruikgemaakt van informatie verkregen uit het Claimbeoordelings- en Borgingssysteem (CBBS) van UWV. Dit is een computersysteem dat een gedetailleerde beschrijving bevat van enkele duizenden functies die in Nederland voorkomen. Het systeem dient als hulpmiddel bij de claimbeoordeling in het kader van de arbeidsongeschiktheidswetten (Expertise Instituut 2019; UWV 2003). Voor elk beroep zijn functiebeschrijvingen bestudeerd die zijn opgesteld rond 2000, 2010 en 2019, met uitzondering van het beroep leerkracht basisonderwijs. Dit beroep is niet terug te vinden in het CBBS, waardoor voor dit beroep geen rapporten uit het CBBS geanalyseerd konden worden. De analyse van de functie en de mate van werkintensivering is daarom uitsluitend gebaseerd op de informatie verkregen uit de focusgroepen. Er is door middel van thematische analyse nagegaan of de drie opeenvolgende functiebeschrijvingen veranderingen lieten zien met betrekking tot de kwantitatieve taakeisen, de kwalitatieve taakeisen, de hulpbronnen van het werk en de eigenschappen van de beroepsbeoefenaren (Braun & Clarke, 2012). Deze functiebeschrijvingen zijn gebaseerd op onderzoeken binnen specifieke bedrijven, waardoor deze beschrijvingen van een beroep (tot op zekere hoogte) kunnen verschillen per bedrijf. Om de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten te waarborgen, waren twee on-

derzoekers betrokken bij de focusgroepen. Tijdens de focusgroepen hadden de onderzoekers een modererende rol: ze bewaakten de tijd, zorgden ervoor dat alle deelnemers aan het woord kwamen en intervenueerden wanneer er hypothetische uitspraken over werkintensivering in de beroepen werden gedaan.

Resultaten

Alle zes beroepen hebben te maken met werkintensivering door een toename van de kwantitatieve en kwalitatieve taakeisen, door veranderingen in de hulpbronnen bij het werk en door veranderingen in de benodigde persoonlijke hulpbronnen van de beroepsbeoefenaren. De werkintensivering wordt veroorzaakt door een aantal contextuele ontwikkelingen op macroniveau; ontwikkelingen die te maken hebben met flexibilisering, globalisering en arbeidsmigratie in het bijzonder, technologisering en automatisering, sociaal-maatschappelijke veranderingen, economische veranderingen en veranderingen in wet- en regelgeving. In Tabel 1 is een overzicht van de veranderingen per beroep gepresenteerd met daaronder een beschrijving van de belangrijkste veranderingen per beroep. De informatie over de contextuele ontwikkelingen en veranderingen in de zes beroepen zijn terug te vinden in het WRR Working Paper 'Werkintensivering van beroepen'. Na de tabel bespreken we de veranderingen in de afzonderlijke beroepen. Bij sommige beroepen wordt consequent de mannelijke persoonsvorm toegepast, maar dit kan geïnterpreteerd worden als hij/zij.

Werkintensivering	Mobiele objectbeveiliging	Systeembeheerder	Leerkracht basisonderwijs
Kwalitatieve taakeisen	<ul style="list-style-type: none"> • Meer mentaal en emotioneel zwaar werk • Meer Engels en Duits spreken • Veiligheidsfilm laten zien en test afnemen • Communicatie met verschillende afdelingen in het bedrijf 	<ul style="list-style-type: none"> • Minder langdurig zitten • Grotere druk van andere afdelingen • Agressie van gebruikers neemt toe • Meer conflicterende belangen • Meer lopen naar verder gelegen afdelingen • Adviserende rol wordt belangrijker • Sterker spanningsveld tussen werkgever en opdrachtgever • Organisaties zijn in grotere mate afhankelijk van technologie en digitalisering 	<ul style="list-style-type: none"> • Schaalvergroting • Meer verantwoording moeten afleggen • Meer mentaal en emotioneel zwaar werk • Vaker respectloos behandeld • Groter aantal leerlingen met rugzakje • Verschillende problematiek per regio • Meer opvoedkundige taken • Grensvervaging tussen empathie en doelen bereiken • Meer organisatorische taken
Kwantitatieve taakeisen	<ul style="list-style-type: none"> • Meer surveilleren op het terrein • Groot aantal verschillende schermen in de gaten houden • Variabele werkuren 	<ul style="list-style-type: none"> • Hogere tijdsdruk bij oplossen problemen • Hogere snelheid van veranderingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Meer frequente deelname aan buitenschoolse activiteiten • Toename in taken buiten lesgeven • Minder/geen pauzes • Schaalvergroting
Hulpbronnen van het werk	<ul style="list-style-type: none"> • Meer duidelijkheid en zekerheid door protocollen • Betere mobiele communicatieapparatuur beschikbaar • Bescherming achter glas 	<ul style="list-style-type: none"> • Toename van scrum-teams • Sta-zit tafels worden vaker gefaciliteerd • Twee computerschermen met beschermplaat voor de ogen • Vermindering van aansturing door outsourcing 	<ul style="list-style-type: none"> • Steeds nieuwe methodieken • Steeds nieuwe projecten • Minder beslissingsruimte • Grotere druk om te onderscheiden • Meer administratie • Afnemende status van beroep
Persoonlijke hulpbronnen van de beroepsbeoefenaren	<ul style="list-style-type: none"> • Persoonlijkheid is belangrijker geworden vanwege hevigere agressie • Mensenkennis en analytisch vermogen zijn belangrijker geworden • Volgens meer procedures/werkprotocollen kunnen werken • Alert zijn en adequaat kunnen handelen 	<ul style="list-style-type: none"> • Belang van communicatie met vakgenoten en leken is toegenomen • Omgaan met conflicterende belangen vindt frequenter plaats • Geen 9-tot-5 mentaliteit is belangrijker geworden • Samenwerkingsvaardigheden zijn meer van belang 	<ul style="list-style-type: none"> • Toenemend belang van flexibele inzetbaarheid, stevig in je schoenen staan en grenzen kunnen stellen • Toename van psychisch verzuim/cynisme
Contextuele factoren	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilisering • Globalisering • Technologisering • Sociaal-maatschappelijke veranderingen • Economische veranderingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilisering • Technologisering • Economische veranderingen • Wet- en regelgeving 	<ul style="list-style-type: none"> • Technologisering • Sociaal-maatschappelijke veranderingen • Wet- en regelgeving

Werkintensivering	Thuiszorgmedewerker	Vrachtwagenchauffeur binnenland	Orderpicker
Kwalitatieve taakeisen	<ul style="list-style-type: none"> • Meer mentaal zwaar werk • Toenemende omgang met culturele achtergronden 	<ul style="list-style-type: none"> • Meer mentaal en emotioneel zwaar werk 	<ul style="list-style-type: none"> • Banen verdwijnen door automatisering • Constante monitoring
Kwantitatieve taakeisen	<ul style="list-style-type: none"> • Toenemende tijdsdruk en tijdslimiet • Toenemende werkdruk • Vaker overwerken • Vaker over grenzen gaan om werk af te krijgen 	<ul style="list-style-type: none"> • Toenemende druk van planner en klanten • Langere werkdagen (toenemende tijdsdruk) • Toenemend tempo • Grotere afhankelijkheid van verkeer ('s nachts rijden) • Meer just-in-time deadlines • Vaker risico's nemen om werk te doen 	<ul style="list-style-type: none"> • Normen/targets halen • Hoger handelingstempo
Hulpbronnen van het werk	<ul style="list-style-type: none"> • Toenemend belang van goede planning • Meer gebruik van zelfstudeerende teams • Communicatie is belangrijker en uitdagender geworden • Meer gebruik van digitale planningstool • Toenemend belang van efficiëntie • Toename concurrentie 	<ul style="list-style-type: none"> • Betere uitrusting van vrachtwagens • Toekomstige technologische ontwikkelingen kunnen werk makkelijker maken en tegelijkertijd bedreigen • Gebrek aan autonomie en regelmogelijkheden • Toenemende concurrentie 	<ul style="list-style-type: none"> • Handscanner • Orderpicksysteem met headset • Grote verschillen tussen organisaties qua autonomie • Chef kijkt op de vingers • Systeem bepaalt tempo • Digitale performance-feedback systemen
Persoonlijke hulpbronnen van de beroepsbeoefenaren	<ul style="list-style-type: none"> • Empathie vs. grenzen bewaken is belangrijker geworden • Communicatievaardigheden zijn belangrijker geworden • Minder werk-privé balans 	<ul style="list-style-type: none"> • Veel vraag naar chauffeurs • Conflicthantering 	<ul style="list-style-type: none"> • n.v.t.
Contextuele factoren	<ul style="list-style-type: none"> • Globalisering • Technologisering • Sociaal-maatschappelijke veranderingen • Economische veranderingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Globalisering • Sociaal-maatschappelijke veranderingen • Economische veranderingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Technologisering • Automatisering • Economische veranderingen

Tabel 1. Overzicht veranderingen per beroep

Mobiele objectbeveiliger

De werkzaamheden van de mobiele objectbeveiliger bestaan uit het 's nachts en/of overdag beveiligen van objecten en het ontvangen en controleren van bezoekers. Het werk van de mobiele objectbeveiliger wordt kenmerkt als solistisch, onvoorspelbaar en fysiek belastend. Vaak zijn ze alleen op pad, weten niet welke situaties zich zullen voordoen op welke momenten en soms dienen ze grote afstanden te voet af te leggen en trappen te lopen.

De mobiele objectbeveiliger lijkt door de flexibilisering van het arbeidspatroon en het groeiend aanbod van nulurencontracten in de beveiligingssector vaker te maken te hebben met wisselende uren. Ook zijn de bedrijventerreinen groter geworden in termen van oppervlakte en het aantal te beveiligen

objecten en is er sprake van een toename van leegstand. Flexibilisering van het arbeidspatroon en verandering in de grootte van de bedrijventerreinen en de leegstand lijken een toename in de kwantitatieve taakeisen te veroorzaken. Afhankelijk van de specifieke taken van de mobiele objectbeveiligers, heeft globalisering direct invloed op de kwalitatieve taakeisen. De mobiele objectbeveiligers dienen Duits en Engels te kunnen spreken en heeft meer kans te worden geconfronteerd met (professionele) criminele bendes uit het buitenland. Dat kan zorgen voor een toename in mentale en emotionele belasting. Wanneer de mobiele beveiligers in contact komt met belagers, lijkt de verbale en non-verbale agressie te zijn toegenomen ten opzichte van vroeger. Dit kan wijzen op een verandering in de maatschappij op sociaal vlak, waardoor mobiele objectbeveiligers behoefte hebben aan meer bewapening. Doordat het werk tevens solistisch is geworden - draaiden de mobiele objectbeveiligers vroeger met z'n tweeën een dienst, nu werken zij alleen - kan geconcludeerd worden dat de mobiele objectbeveiligers de afgelopen jaren kwetsbaarder zijn geworden in het uitvoeren van hun taken. Tijdens het uitvoeren van zijn taken heeft de mobiele beveiligers dankzij technologische ontwikkelingen meer hulpbronnen ter beschikking. Doordat hij werkt met meerdere beeldschermen kan hij de locatie beter in de gaten houden en via technologische communicatieapparatuur, zoals een handcomputer, staat hij constant in verbinding met de meldkamer. Dit lijkt goed van pas te komen omdat de kwantitatieve taakeisen zijn toegenomen. De te bewaken bedrijventerreinen groter zijn dan vroeger en kennen vanwege economische veranderingen ook meer leegstand.

Ook zien we dat de mobiele objectbeveiligers meer werkprotocollen dient na te leven. Deze werkprotocollen bieden aan de ene kant houvast. Aan de andere kant zorgen de werkprotocollen, in combinatie met de toename van flexibilisering, voor inefficiëntie. De toename van de flexibilisering zorgt voor meer variëteit in locaties waardoor mobiele objectbeveiligers op de hoogte dienen te zijn van een groter aantal werkprotocollen.

Over het algemeen kunnen we stellen dat er, ondanks de toename in technologische hulpbronnen, sprake is van werkintensivering in het beroep mobiel objectbeveiligers, die met name gelegen is in de toename in kwantitatieve taakeisen en de hogere emotionele belasting.

Systeembeheerder

De systeembeheerder is werkzaam op de ICT-afdeling van een organisatie, is verantwoordelijk voor het onderhouden en verbeteren van (een bepaald onderdeel in) het ICT-systeem en heeft een ondersteunende en adviserende rol in de organisatie. De taakeisen van systeembeheerders zijn gerelateerd aan complexe taken, zoals technisch systeembeheer, maar ook het beantwoorden van vragen aan de helpdesk van bijvoorbeeld collega's van andere afdelingen, vaak binnen strakke deadlines en een beperkte afwerktijd per call. De variatie in de taken brengt een hoog aantal interrupties met zich mee. Het is dan ook van belang dat systeembeheerders snel kunnen schakelen tussen verschillende taken en taken kunnen prioriteren.

Ook het beroep van systeembeheerder wordt beïnvloed door veranderingen op macroniveau. Het oplopend tempo waarmee technologie, digitalisering en de mate waarin het in verbinding staan met anderen over verschillende delen van de wereld verandert, zorgt ervoor dat zowel de kwalitatieve als de kwantitatieve taakeisen van systeembeheerders zijn toegenomen. Organisaties lijken steeds afhankelijker te worden van deze technologische en digitale veranderingen. Dit heeft ervoor gezorgd dat in veel organisaties de ICT-afdeling een centrale positie heeft verkregen, waarbij de focus in de werkzaamheden steeds meer verschuift van ondersteunend naar adviserend. Vanwege de afhankelijkheid van de technologie werd in de focusgroepen benoemd dat systeembeheerders steeds meer onder druk worden gezet door klanten die, in vergelijking met vroeger, ook sneller agressief reageren. De systeembeheerder wordt ook meer geconfronteerd met conflicterende belangen tussen verschillende afdelingen. Denk bijvoorbeeld aan de nieuwe AVG. Het implementeren van zulke veranderingen in bedrijfsprocessen is vaak de verantwoordelijkheid van systeembeheerders. Kortom, technologische ontwikkelingen en nieuwe wet- en regelgeving zorgen voor een toename in de ervaren werkdruk en het belang van scholing om de marktwaarde te behouden wordt versterkt.

Deze veranderingen lijken ook te resulteren in een hogere mate van flexibilisering in het arbeidspatroon. De systeembeheerder moet steeds meer werken in de avonduren en in het weekend. Ook werkt hij steeds vaker in scrumteams, waarin ieder zijn deelspecialisme heeft. Om de fysieke belasting te beperken die veroorzaakt wordt door het zittend uitvoeren van het werk en eenzijdige bewegingen tijdens het bedienen van de computer, helpt een ergonomisch toetsenbord en muis en een combinatie van tafels waar de systeembeheerders achter kunnen zitten en/of staan. Ook de schermopties zijn verbeterd, nu steeds meer gebruik wordt gemaakt van dubbele computerschermen met een extra beschermlaag ten gunste van de ogen.

Daarnaast is er sprake van schaarste in het aantal systeembeheerders. Aan de ene kant zorgt deze schaarste voor meer ervaren werkdruk, aan de andere kant zorgt deze schaarste ervoor dat de markt voor systeembeheerders openligt. Wanneer het werk ze bij een organisatie niet aanstaat, kunnen ze aan de slag bij een andere organisatie. Ook typerend aan het werk van systeembeheer is dat er veel geoutsourcet wordt. Dit betekent dat de individuele beroepsbeoefenaar als het ware twee bazen heeft, de opdrachtgever (klantorganisatie) en de werkgever waarbij de systeembeheerder in dienst is. Deze tweedeling kan leiden tot minder hulpbronnen op het vlak van duidelijkheid in aansturing en een toename in kwalitatieve taakeisen, zoals bijvoorbeeld emotionele frictie tussen opdrachtgever en werkgever.

Op basis van de hierboven genoemde veranderingen concluderen we dat systeembeheerders te maken hebben met werkintensivering door de toename in zowel kwantitatieve als kwalitatieve taakeisen, terwijl de toename in hulpbronnen beperkt is.

Leerkracht basisonderwijs

Leerkrachten basisonderwijs geven les aan alle groepen kinderen op de basisschool, ze zijn multi-inzetbaar. Het werk van leerkracht basisonderwijs kan worden opgedeeld in twee soorten taken: lesgevende en niet-lesgevende taken. Voorbeelden van niet-lesgevende taken zijn de voorbereiding van de leerstof, huiswerk nakijken, vergaderen met collega's en deelname aan buitenschoolse activiteiten. Eén van de niet-lesgevende taken die een hoge mate van frustratie oplevert bij de leerkrachten basisonderwijs zijn de administratieve taken met behulp van het leerlingvolgsysteem die vaak in de avonduren moeten worden uitgevoerd. Naast de grote hoeveelheid administratieve taken hebben leerkrachten in het basisonderwijs het gevoel zich continu te moeten verantwoorden aan verschillende partijen, zoals bijvoorbeeld bij de jaarlijkse schoolinspectie en aan ouders van leerlingen, wat mentale en emotionele druk met zich meebrengt. Het hoge aantal vakantie-uren kan beschouwd worden als een hulpbron. Tegelijkertijd zorgt het hoge aantal vakantie-uren ervoor dat leerkrachten deze uren tijdens het schooljaar dienen te compenseren en productiepieken ervaren vlak voor vakanties.

Uit de resultaten blijkt dat de hulpbronnen de afgelopen decennia vrijwel gelijk zijn gebleven, met uitzondering van de opkomst van leerlingvolgsystemen. Met name de kwalitatieve en kwantitatieve taakeisen van het beroep leerkracht basisonderwijs zijn toegenomen. Zo leidt het tekort aan leerkrachten basisonderwijs op de arbeidsmarkt tot schaalvergroting van de klassen. Deze veranderingen in de organisatie van scholen vraagt om creatieve en innovatieve leermethoden. Hierdoor werken sommige leerkrachten bijvoorbeeld op leerpleinen waarbij er les wordt gegeven aan 70 leerlingen, vaak met behulp van assistenten. Veel scholen hebben tegenwoordig een continu-rooster. Dit betekent dat leerkrachten basisonderwijs soms geen pauzes meer hebben. Ook leggen de scholen zelf steeds meer druk op de leerkrachten om creatief en innovatief te zijn in de manier van lesgeven, de leerstof en buitenschoolse activiteiten. Het is voor scholen belangrijker geworden zich te onderscheiden. De toename van administratieve taken zorgt ook voor een toename in protocollen. Hierdoor neemt de eigen beslissingsruimte van de leerkrachten af. Het wordt voor leerkrachten basisonderwijs steeds belangrijker om te kunnen gaan met digitale veranderingen en bijkomende administratieve taken.

Daarnaast is het beroep leerkracht basisonderwijs gevoelig voor veranderingen in de maatschappij. Ten eerste, zijn de cultuurverschillen in de maatschappij ook zichtbaar in de samenstelling van de klassen. Ten tweede, lijken kinderen steeds mondiger te worden, waardoor de taken van de leerkracht basisonderwijs steeds meer verschuiven naar psychologische, opvoedkundige taken. Ten derde, zijn door de komst van passend onderwijs ook steeds vaker kinderen met een 'rugzakje' in de klas. Ook zijn ouders mondiger geworden en lijken ze meer invloed te willen hebben op wat er gebeurt met hun kind op school. De status van het beroep leerkracht basisonderwijs lijkt in vergelijking met vroeger te zijn afgenomen.

Kortom, in het beroep leerkracht basisonderwijs is er sprake van werkintensivering door een toename in kwantitatieve taakeisen, omdat steeds meer tijd geïnvesteerd dient te worden in niet-lesgevende taken. Daarnaast zorgt de verandering in de kwalitatieve taakeisen voor een toename in de emotionele belasting, terwijl de hulpbronnen vrijwel hetzelfde zijn gebleven met uitzondering van het toenemende gebruik van digitale leerlingvolgsystemen.

Thuiszorgmedewerker

De thuiszorgmedewerker verleent hulp bij het uitvoeren van huishoudelijke taken bij hulpbehoevenden die zelfstandig wonen met een fysieke, verstandelijke of psychische beperking. Thuiszorgmedewerkers voeren deze taken altijd solistisch uit en het is voor thuiszorgmedewerkers niet toegestaan enige medische zorg te verlenen of fysiek hulp te bieden aan cliënten. De uitvoering van het werk wordt in grote mate bepaald door wet- en regelgeving. De Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) bepaalt hoeveel tijd geïnvesteerd mag worden in huishoudelijke zorg bij cliënten en stelt landelijke richtlijnen op. De tijdsplanning waarin de huishoudelijke taken uitgevoerd moeten worden, is vaak erg strak en thuiszorgmedewerkers dienen zichzelf van het ene naar het andere adres te verplaatsen waardoor zij tijdsdruk ervaren. De cliënten zijn vaak ouderen en dat zorgt ervoor dat thuiszorgmedewerkers regelmatig met ziekte en dood worden geconfronteerd. Hoewel thuiszorgmedewerkers de huishoudelijke taken bij cliënten solistisch uitvoeren, werken zij in zelfsturende teams. De tijd die gegund wordt om bepaalde taken uit te voeren, is afgenomen en het werk dient steeds efficiënter uitgevoerd te worden. Hierdoor krijgen thuiszorgmedewerkers vaker de taken niet af binnen het geïndiceerde tijdsbestek en wordt er structureel meer overgewerkt. Ouderen blijven steeds langer thuis wonen en ook cliënten met een fysieke of psychiatrische beperking worden minder snel en minder lang opgenomen in het ziekenhuis. Deze maatschappelijke verandering zorgt er ook voor dat de hulpbehoevenden die zelfstandig wonen vaak zwaardere beperkingen hebben, wat resulteert in een toename in kwalitatieve eisen (mentaal, emotioneel en fysiek).

De zelfsturende teams zijn zelf verantwoordelijk voor de planning. Ondanks dat ze steeds vaker een digitaal planningstool ter beschikking hebben, wordt dit om verschillende redenen als uitdagend ervaren. Thuiszorgmedewerkers krijgen weinig extra tijd om de planningen te maken, die vaak op korte termijn af moeten zijn. Nu het beroep van thuiszorgmedewerker steeds vaker door of bij migranten wordt uitgevoerd, moeten de teams anticiperen op cultuurverschillen en taalbarrières. Ook heerst er schaarste in het aantal thuiszorgmedewerkers waardoor het voor planners steeds uitdagender wordt de planning rond te krijgen. De toenemende gemiddelde leeftijd van thuiszorgmedewerkers en de toename in ervaren tijdsdruk zorgt ervoor dat het werk fysiek zwaarder lijkt te worden, waardoor thuiszorgmedewerkers steeds vaker uitvallen. Daarnaast worden steeds vaker aanbestedingen vanuit grote huishoudelijke zorgaanbieders gedaan, waardoor het steeds goedkoper moet en de routine voor de thuiszorgmedewerkers afneemt door wisselingen in contracten.

Uit gegevens van het CBBS blijkt dat thuiszorgmedewerkers vroeger, naast het uitvoeren van huishoudelijke taken, ook verantwoordelijk waren voor het bereiden van maaltijden, verzorgen van huisdieren en in beperkte mate het opvangen van kinderen. Dit lijkt te wijzen op een taakversmalling wat bijgevolg een verandering in de kwalitatieve taakeisen van de thuiszorgmedewerkers teweegbrengt. Ook lijkt een verandering in de (digitale) hulpbronnen te hebben plaatsgevonden. Thuiszorgmedewerkers krijgen via e-mail werkinstructies en dienen dagelijks digitaal via de planningstool het ingevulde werkrooster naar kantoor te sturen met een verantwoording van de uitgevoerde werkzaamheden. Het digitale planningstool lijkt, in vergelijking met vroeger, een steeds prominentere hulpbron te zijn in het werk van de thuiszorgmedewerkers nu zij in zelfsturende teams verantwoordelijk zijn voor de planning.

Over het algemeen kunnen we stellen dat thuiszorgmedewerkers te maken hebben met werkintensivering, die met name is gelegen in de toegenomen kwantitatieve taakeisen en een afname in hulpbronnen omdat thuiszorgmedewerkers steeds vaker in zelfsturende teams werken.

Vrachtwagenchauffeur binnenland

De vrachtwagenchauffeur binnenland rijdt nationale ritten op basis van opdrachten van de planner. De vrachtwagenchauffeur werkt volgens vaste procedures en voorschriften en afhankelijk van de branche transporteert hij goederen, dieren, producten of (gevaarlijke) stoffen in een vrachtauto naar een klant of opdrachtgever. In veel gevallen is de vrachtwagenchauffeur ook verantwoordelijk voor het transporteren van de lading vanuit de vrachtauto naar het magazijn op locatie. Afhankelijk van de lading en de beschikbare hulpbronnen kan het laden en lossen van de lading als fysiek zwaar worden ervaren. Hoewel het werk niet cognitief zwaar is, wordt het vanwege de taken soms als eentonig en routinematig ervaren en is er een hoge mate van concentratie nodig tijdens het besturen van de vrachtauto. Ook krijgen vrachtwagenchauffeurs te maken met criminaliteit tijdens het laden en lossen en ervaren zij concurrentie van goedkopere chauffeurs uit Oostbloklanden. Hoewel vrachtwagenchauffeurs vaak solistisch hun taken uitvoeren, worden ze indirect op de vingers gekeken. De planner heeft vaak inzicht in waar de vrachtwagenchauffeur zich precies bevindt door middel van de tachograaf en deelt strafpunten uit wanneer de vrachtwagenchauffeur te vroeg of te laat op plaats van bestemming aankomt. Echter, de planner kan ook te hulp schieten via de handcomputer.

De resultaten tonen aan dat met name de verkeersdrukte en het toenemend aantal files van grote invloed zijn op de ervaren tijdsdruk van vrachtwagenchauffeurs en de benodigde concentratie tijdens het besturen van de vrachtauto. Steeds meer belang wordt gehecht aan het op tijd leveren op plaats van bestemming, zoals just-in-time leveringen, waardoor vrachtwagenchauffeurs steeds grotere risico's nemen. Zo gaan ze bijvoorbeeld toch onder zware weersomstandigheden de weg op. Ook het groeiende tekort aan vrachtwagenchauffeurs en economische veranderingen zorgen ervoor dat ze steeds langere dagen maken, langere ritten afleggen en 's nachts rijden om files te vermijden. Naast de drukte in het verkeer en het toenemend aantal files heeft de vrachtwagenchauffeur ook te maken met agressieve verkeersdeelnemers.

Ondanks de groeiende schaarste aan vrachtwagenchauffeurs heerst er toch angst onder de vrachtwagenchauffeurs om hun baan te verliezen. Deze angst wordt veroorzaakt door de concurrentie die ervoor zorgt dat steeds vaker vrachtwagenchauffeurs uit Oostbloklanden worden aangenomen en door technologische ontwikkelingen, zoals zelfrijdende auto's, die steeds sneller plaatsvinden. Hoewel er een toename lijkt te zijn in de kwantitatieve taakeisen en kwalitatieve taakeisen (mentale en emotionele belasting), lijkt de fysieke belasting af te nemen. Zowel de uitrusting van de cabines lijkt de laatste jaren verbeterd te zijn op vlak van ergonomische stoelen, handcomputers en GPS als ook de hulpbronnen bij het laden en lossen van de vrachtauto. Ook de kwaliteit van de weg is vandaag de dag verbeterd ten opzichte van vroeger.

We kunnen stellen dat het beroep vrachtwagenchauffeur gekenmerkt wordt door werkintensivering die voornamelijk voortkomt uit een toename van kwantitatieve taakeisen, kwalitatieve taakeisen en een verandering in hulpbronnen die zorgen voor meer comfort en tegelijkertijd een toename in controle.

Orderpicker

Een orderpicker werkt onder directe leiding in een productie- of magazijnruimte of in een distributiecentrum. De orderpicker ontvangt mondelinge instructies via een headset (oortje) of via een handscanner. Na het ontvangen van de instructies rijdt de orderpicker met een elektrisch bedienbare pallettruck, de zogenaamde "pickwagen", waarop staand of zittend wordt gereden, langs de stellingen in het magazijn en verzamelt de order met de pickwagen of handmatig volgens de veiligheidsnormen. Tijdens het verzamelen van de bestellingen controleert de orderpicker visueel de producten op kwantiteit, afwijkingen, beschadigingen of foutieve stapeling. Vervolgens maakt de orderpicker de bestellingen klaar volgens de instructies op de handscanner. Als laatste worden de bestellingen bestickerd met behulp van de stickermachine en gereedgemaakt voor belading van de vrachtwagens. Het werk wordt als fysiek belastend beschreven omwille van het kort-cyclisch werk, het hoge handelingstempo, de veel eenzijdige bewegingen, het kilometers maken en het inpandige werk met kunstlicht. Daarnaast wordt het werk als eentonig, routinematig, saai en weinig uitdagend ervaren. De ervaren mentale druk komt voornamelijk voort uit de onzekerheid of de norm gehaald wordt. In sommige organisaties worden orderpickers gemonitord, waarbij continu wordt bijgehouden in hoeverre de norm gehaald wordt, terwijl ze tegelijkertijd volgens veiligheidsmaatregelen het werk dienen uit te voeren. Ook wordt het werk gekenmerkt door het gebrek aan een aantal hulpbronnen, zoals een gebrek aan autonomie, sociaal contact met collega's en aan afwisseling in de taken.

Opvallend in het beroep van orderpicker is de toenemende mate van automatisering en technologie veroorzaakt door voornamelijk economische en technologische veranderingen. Aan de ene kant zorgt de toename in automatisering en technologie voor een reductie in de fysieke belasting van orderpickers. Aan de andere kant lijkt de toename in automatisering direct gevolgen te hebben voor de kwantitatieve taakeisen van de orderpickers.

De automatisering dwingt de orderpickers op een hoger werktempo de bestellingen te verzamelen, waardoor in de focusgroepen genoemd werd dat mensen tegenwoordig bijna dezelfde normen krijgen opgelegd als de robots. Ook maken sommige organisaties gebruik van borden waarop de snelheid van de orderpickers gepresenteerd wordt wat ook een toename in de ervaren tijdsdruk veroorzaakt. Er zijn verschillen te identificeren in de mate waarin bedrijven gebruikmaken van automatisering, hierdoor verschilt het werk van orderpickers per bedrijf op vlak van fysieke belasting en ervaren tijdsdruk. Door de verschillen in automatisering lijkt het referentiekader voor normen te verdwijnen, waardoor het onduidelijker wordt wat nog haalbare normen zijn voor mensen versus robots.

Daarnaast kan de automatisering worden beschouwd als een bedreiging voor het beroep, dat hierdoor mogelijk kan verdwijnen. Door de automatisering lijken steeds minder mensen nodig te zijn in dit beroep, waardoor mensen als het ware concurreren met robots. Juist omdat het om een instroomberoep lijkt te gaan voor de onderkant van de samenleving, kan het eventueel verdwijnen van het beroep negatieve maatschappelijke gevolgen teweegbrengen voor specifiek de bevolkingsgroep die weinig alternatieven heeft op de arbeidsmarkt.

Kortom, we zien dat vooral de toename in kwantitatieve taakeisen en het gebruik van digitale hulpbronnen zorgt voor werkintensivering in het beroep orderpickers.

Conclusies

In vrijwel alle beroepen die centraal stonden in dit onderzoek, zijn de kwalitatieve taakeisen toegenomen. Zo is de emotionele belasting niet alleen toegenomen voor de leerkracht basisonderwijs, die een kerntaak heeft die veel sociaal contact met zich meebrengt. Ook bij beroepen waarbij werd verwacht dat sociaal contact een minder grote rol zou spelen, zoals systeembeheerder, vrachtwagenchauffeur en mobiele objectbeveiligers, is de emotionele belasting toegenomen door de grotere mate van verbale en non-verbale agressie in de maatschappij. De mentale belasting op het vlak van complexiteit lijkt in de zes bestudeerde beroepen in mindere mate te zijn toegenomen. In lijn met de studie van Bowling en Kirkendall (2012) lijkt een ogenschijnlijk grotere mentale belasting vaak gerelateerd te zijn aan een toename van de kwantitatieve taakeisen, waardoor de beroepsbeoefenaar meer tijdsdruk ervaart. Alleen voor het beroep systeembeheerder lijken technologische ontwikkelingen een toename van de mentale belasting met zich mee te brengen; hierbij wordt scholing als geschikte hulpbron aanbevolen (Bakker & Demerouti, 2017). Opvallend is dat de leerkracht basisonderwijs steeds meer met digitale volgsystemen werkt, wat hem of haar voor een mentale uitdaging stelt. Hier zit mogelijk ruimte voor meer ondersteuning voor specifieke groepen binnen het beroep, namelijk leerkrachten die het werken met digitale systemen een uitdaging vinden. Daarnaast blijkt dat de fysieke belasting in vrijwel alle beroepen lijkt te zijn verminderd door de opkomst van technologische hulpmiddelen en automatisering. Toch lijkt het beroep thuiszorgmedewerker, ondanks de verbeterde hulpbronnen, fysiek zwaarder te zijn geworden vanwege de toegenomen tijdsdruk.

Uit bovenstaande resultaten blijkt dat een toename van de kwantitatieve eisen medeverantwoordelijk is voor de werkintensivering in de zes beroepen die in dit onderzoek centraal staan (Van Echteld, 2007; Van Veldhoven, 2014). Zo blijkt bij een aantal beroepen tijdsdruk een prominente rol te spelen. Bij thuiszorgmedewerkers, orderpickers en vrachtwagenchauffeurs binnenland geldt een strakkere tijdsnormering door verandering in wet- en regelgeving, automatisering van werk en just-in-time leveringen. Bij andere beroepen, zoals de mobiele objectbeveiliger en de leerkracht basisonderwijs, lijkt de omvang van het werk te zijn toegenomen. Denk hierbij aan de steeds groter wordende bedrijventerreinen waarop de mobiele objectbeveiliger dient te surveilleren en de schaalvergroting van de klassen waarmee de leerkracht basisonderwijs te maken krijgt. Ook dienen de leerkrachten basisonderwijs naast lesgeven steeds meer administratieve taken uit te voeren. Deze toename in kwantitatieve taakeisen is ook terug te zien bij de systeembeheerders. Vanwege schaarste op de arbeidsmarkt ervaren systeembeheerders en vrachtwagenchauffeurs meer werkdruk en een toename aan flexibilisering in het arbeidspatroon.

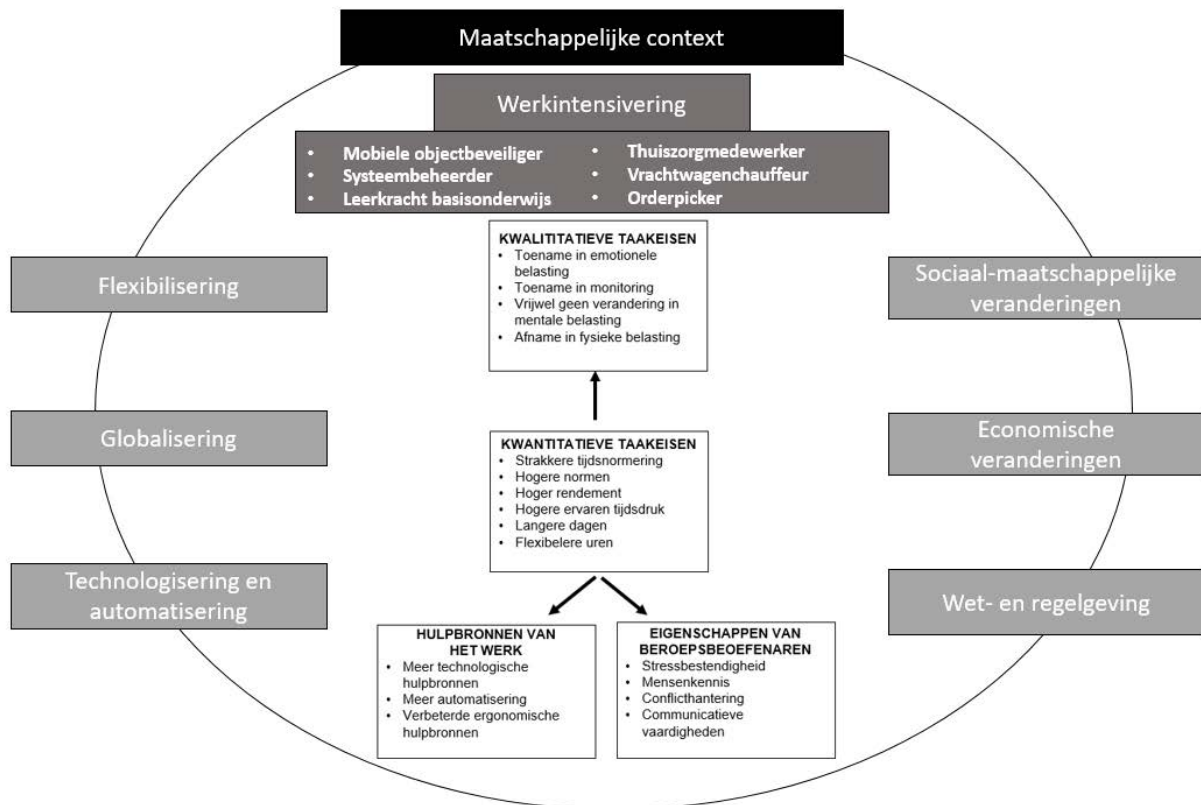
Door de toename van zowel de kwalitatieve taakeisen, de emotionele belasting als de kwantitatieve taakeisen kan worden geconcludeerd dat in het bijzonder stressbestendigheid, mensenkennis, conflicthantering en communicatieve vaardigheid in alle beroepen steeds belangrijkere eigenschappen zijn geworden. Hieruit kan gesteld worden dat het inzetten van persoonlijke hulpbronnen kan helpen bij het omgaan met de taakeisen (Bakker & Demerouti, 2017).

Ook bij de hulpbronnen van het werk zijn in alle zes beroepen veranderingen op te merken. Alle beroepsbeoefenaren maken gebruik van meer ergonomische en technologische tools en/of automatisering. Bij het bestuderen van de hulpbronnen doen zich een tweetal paradoxen voor. De eerste paradox is de bevinding dat de hulpbronnen aan de ene kant de fysieke belasting lijken te verlichten, zoals bij de vrachtwagenchauffeur, de orderpickers en de thuiszorgmedewerker. Aan de andere kant lijken de veranderingen bij de hulpbronnen gepaard te gaan met hogere normen en/of een strakkere tijdsplanning, waardoor de kwantitatieve taakeisen voor de beroepsbeoefenaar toenemen. Hetzelfde geldt voor de technologische tools, zoals het digitale leerlingvolgsysteem voor de leerkracht basisonderwijs, de tachograaf voor de vrachtwagenchauffeur en de handscanner voor de orderpicker. Kortom: deze tools kunnen worden gezien als nieuwe hulpbronnen in het werk. Echter, deze hulpbronnen lijken juist ook een stressor te zijn, omdat deze middelen de beroepsbeoefenaar controleren dan wel dwingen verantwoording af te leggen voor de keuzes die hij of zij maakt tijdens het uitvoeren van het werk. Hieruit blijkt dat het soms onduidelijk is of een bepaald aspect op het werk als een taakeis of hulpbron kan worden beschouwd (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli & Taris, 2014; Van Veldhoven et al., 2020).

De tweede paradox heeft te maken met de automatisering van taakeisen. Met name in beroepen zoals dat van vrachtwagenchauffeur en van orderpicker lijkt automatisering aan de ene kant bepaalde fysiek belastende taken over te kunnen nemen. Aan de andere kant kan automatisering hiermee het voortbestaan van het beroep (althans in de huidige vorm) bedreigen. Bij deze beroepen kan dan ook de vraag worden gesteld of de automatisering en de technologische verandering eerder een vloek zijn dan een zegen (Parker et al., 2017).

Maatschappelijke ontwikkelingen hebben direct invloed op de zes beroepen die centraal staan in dit onderzoek. Zo vraagt flexibilisering letterlijk om flexibiliteit van de beroepsbeoefenaren, omdat zij flexibel inzetbaar moeten zijn of snel moeten kunnen schakelen tussen taken bij het uitvoeren van het werk. De invloed van de globalisering blijkt uit het voortdurend in verbinding zijn met anderen over verschillende delen van de wereld, zoals bij het beroep systeembeheerder. Anderzijds leidt globalisering ook tot arbeidsmigratie, wat invloed heeft op bijvoorbeeld het beroep van de thuiszorgmedewerker, vrachtwagenchauffeur of de leerkracht. Ook technologische veranderingen, zoals automatisering, hebben niet alleen invloed op de manier waarop iemand zijn of haar werk uitvoert, maar ook op het werktempo. Hetzelfde geldt voor de gevolgen van veranderingen in de wet- en regelgeving; denk bijvoorbeeld aan de effecten van de AVG en de WMO. Zoals de studie van Parker et al. (2017) aantoonde, bevestigen deze data dat sociaal-maatschappelijke veranderingen invloed hebben op de interactie tussen de beroepsbeoefenaren en hun stakeholders in de maatschappij. Deze interactie wordt vaak als negatiever ervaren dan vroeger, zoals het gebrek aan hoffelijkheid in het verkeer, agressieve patiënten of (te) mondige ouders. Tot slot leiden economische veranderingen tot de verwachting dat taken in een korter tijdbestek of 's nachts moeten worden afgerond.

Door op kwalitatieve wijze te bekijken hoe taakeisen en hulpbronnen veranderen in de tijd en door de maatschappelijke context erbij te betrekken, hebben we in deze studie een rijk beeld verkregen van hoe de verschillende beroepen met werkintensivering te maken hebben gekregen in de afgelopen twintig jaar. Dit levert aanvullende informatie op ten opzichte van de gegevens die in Nederland beschikbaar zijn middels landelijke monitoringinstrumenten zoals de NEA (Hooftman et al., 2018; Koppes et al., 2011; Van den Bossche et al., 2006). De complexe interacties zoals hier beschreven, kunnen per beroep verklaringen bieden waarom de beroepsbeoefenaren meer stress ervaren of meer risico lopen op een burn-out. In Figuur 2 zijn alle ontwikkelingen en de effecten op werkintensivering van beroepen weergegeven.



Figuur 2. Overzicht van de veranderingen op het vlak van werkintensivering onder invloed van veranderingen in de maatschappelijke context.

Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Bij het interpreteren van de bevindingen uit dit onderzoek dient rekening te worden gehouden met een aantal beperkingen. Allereerst hebben alleen arbeidsdeskundigen deelgenomen aan de interviews en zijn er geen focusgroepen of interviews georganiseerd met beroepsbeoefenaren of werk- en opdrachtgevers. Voor verder onderzoek naar de werkintensivering voor de zes bestudeerde beroepen zouden inzichten van beroepsbeoefenaars en werk- en opdrachtgevers een waardevolle aanvulling kunnen zijn.

Een tweede beperking is dat we informatie over de zes beroepen bij het CBBS hebben opgevraagd nadat de focusgroepen hadden plaatsgevonden. Tijdens het analyseren van de rapporten uit het CBBS werd duidelijk dat de beroepen die in deze database staan, niet altijd volledig overeenkomen met de beroepen die waren besproken tijdens de focusgroepen. Ook werd duidelijk dat het beroep leerkracht basisonderwijs niet onder deze naam in het CBBS staat, waardoor we voor dit specifieke beroep geen rapporten uit het CBBS konden analyseren.

Ten derde waren niet alle arbeidsdeskundigen die deelnamen aan de focusgroepen, recent betrokken geweest bij de zes beroepen. Hierdoor was het mogelijk dat sommige van de deelnemers aan de focusgroepen hypothetische informatie hebben gedeeld, die wellicht niet volledig overeenkomt met de actuele realiteit. Echter, doordat we ook CBBS-data hebben gebruikt, zal

het mogelijke effect hiervan beperkt zijn gebleven. Ook waren bij alle drie de focusgroepen telkens meerdere deskundigen tegelijkertijd aanwezig, zodat er voor elk van de zes beroepen in ieder geval telkens enkele echte, actuele experts aanwezig waren met betrekking tot dat beroep.

Ten vierde hebben we vanwege de kwalitatieve aard van dit onderzoek slechts een beperkt aantal beroepen kunnen onderzoeken. Voor verder onderzoek is het daarom aan te bevelen ook te kijken naar andere beroepen, waarbij eventueel meer diepgaand onderscheid kan worden gemaakt tussen beroepen in de publieke en private sector, beroepen die worden uitgevoerd door praktisch opgeleide en theoretisch opgeleide beroepsbeoefenaren en beroepen die voornamelijk door mannen of juist door vrouwen worden uitgevoerd.

Het hoofddoel van dit onderzoek was het doen van een kwalitatief onderzoek naar de beroepen mobiele objectbeveiliging, systeembeheerder, leerkracht basisonderwijs, thuiszorgmedewerker, vrachtwagenchauffeur binnenland en orderpicker. Voor vervolgonderzoek kan het interessant zijn om aanvullend een kwantitatieve vergelijking te maken tussen deze beroepen, zodat de bevindingen over de mate van intensivering in de verschillende beroepen kunnen worden aangevuld met objectievere ervaringsgegevens van de beroepsbeoefenaren.

Aanbevelingen voor HRM

Monitoringsinstrumenten als de NEA hebben toegenomen werkdruk en burn-out hoog op de maatschappelijke agenda gezet. In dit artikel hebben we een meer gedetailleerd beeld verkregen van waarom mensen in verschillende beroepen steeds meer werkdruk ervaren. Dit blijkt te maken te hebben met een complexe wisselwerking tussen allerlei facetten van het werk, de beroepsbeoefenaren en de maatschappelijke context. Nu het beeld voor de zes beroepen meer compleet is, kan meer gefundeerd worden nagedacht over mogelijke interventies. Zo lijkt voor systeembeheerders scholing een geschikte hulpbron te zijn om met de technologische ontwikkelingen om te gaan en zo de toename van mentale belasting te reduceren. Voor specifieke groepen binnen het beroep leerkracht basisonderwijs is er mogelijk ruimte voor ondersteuning in het gebruik van digitale systemen, zodat de mentale belasting wordt beperkt en/of verminderd.

Naast concrete aanbevelingen voor de zes beroepen die meer gedetailleerd zijn behandeld in dit artikel, formuleren we hier nog enkele algemene implicaties voor de praktijk. Zo kan het onderzoeksmodel dat is gebruikt om de werkintensivering van de zes geselecteerde beroepen in kaart te brengen, ook waardevol zijn om toe te passen binnen andere beroepen door bijvoorbeeld beroepsverenigingen, bonden of werkgeversverenigingen. Wanneer het onderzoeksmodel (Figuur 2) als denkraam wordt ingezet om andere beroepen te analyseren, dan kunnen de stappen, zoals beschreven in de methodesectie, worden doorlopen. Hierbij is het van belang dat er een prototype wordt geschetst, zodat duidelijk is welk specifiek beroep centraal staat. Vervolgens

kunnen alle kenmerken van het beroep worden genoteerd en ingedeeld naar kwantitatieve taakeisen, kwalitatieve taakeisen, hulpbronnen van het werk en eigenschappen van de beroepsbeoefenaar. De laatste stap is het in kaart brengen van de mate waarin de kenmerken van het beroep zijn veranderd en duiden op werkintensivering.

Omdat uit de focusgroepen blijkt dat als gevolg van werkintensivering fysieke en psychologische klachten kunnen optreden, adviseren wij werkgevers en arbodiensten ruimte te creëren om dit bespreekbaar te maken. Wanneer er systematisch aandacht wordt besteed aan sluipende veranderingen, kan er bewuster en tijdig in overweging worden genomen welke hulpbronnen zij strategisch kunnen inzetten om de negatieve impact van de verandering voor de beroepsbeoefenaren te beperken.

Wij raden werkgevers aan te evalueren in hoeverre de beroepsbeoefenaren een hulpbron ook daadwerkelijk als een hulpbron ervaren. Hoewel organisaties andere, bijvoorbeeld meer technologische, hulpbronnen wellicht vanuit een positieve intentie aanbieden, blijkt uit dit rapport dat deze verandering ook negatieve gevolgen met zich mee kan brengen.

Daarnaast blijkt dat veranderingen in de taakeisen en/of hulpbronnen ook invloed kunnen hebben op de noodzakelijke eigenschappen van de beroepsbeoefenaren. Uit de focusgroepen blijkt dat bij diverse beroepen meer beroep wordt gedaan op bijvoorbeeld conflict- en communicatievaardigheden. Het is dan ook aan te raden om de beroepsbeoefenaren hierbij te ondersteunen door ontwikkelmogelijkheden aan te bieden die hierop aansluiten.

Hoewel in dit onderzoek de focus lag op zes specifieke beroepen (mobiele objectbeveiliging, systeembeheerder, leerkracht basisonderwijs, thuiszorgmedewerker, vrachtwagenchauffeur binnenland en orderpicker) gelden de resultaten wellicht ook voor andere beroepen. Zo kunnen medewerkers die werkzaam zijn in de agrarische sector net zoals de, binnenlandse vrachtwagenchauffeurs, concurrentie ervaren van arbeidsmigranten door de toenemende mate van arbeidsglobalisering. Medewerkers in de assemblage-industrie ervaren mogelijk dezelfde werkdruk als de orderpickers door de samenwerking met robots en geautomatiseerde processen en met het oog op sociaal-maatschappelijke veranderingen zouden callcenter medewerkers, net zoals de leerkrachten basisonderwijs, steeds frequenter te maken kunnen krijgen met mondigere burgers.

Kortom, met dit onderzoek en het onderzoeksmodel is de weg vrij om voor veel meer beroepen te identificeren hoe het staat met de werkintensivering en belangrijker aan welke knoppen gedraaid kan worden om hier iets aan te doen.

SUMMARY

This article examines how social developments over the past 20 years have affected the intensification of six professions: home care worker, primary school teacher, ICT system administrator, mobile object security guard, truck driver and order picker. Based on the Job Demands-Resources model, an integral research model has been developed in which work intensification is considered from the interplay between four aspects: quantitative job demands, qualitative job demands, organizational resources, and personal resources. Subsequently, three focus groups were organized with labor experts to discuss these four aspects and to relate them to social developments. In addition, a desk research on data of the UWV Claim Assessment and Assurance System (CBBS) was used to track changes in job requirements in the six professions since the year 2000.

In all the professions studied, employees experienced increased work pressure. This is due to fewer or adapted resources and higher job demands, such as the use of new technology that makes for ever higher demands on the speed or availability of people as well as changing social values and norms. This means that employees have to deal with increasingly demanding customers, colleagues or pupils. In order to cope with the new technology and reduce the mental burden, training appears to be a suitable resource for the profession of system administrator. For primary school teachers support in the use of digital systems appears to be appropriate, so that the mental burden may be reduced. Employers are recommended to create the opportunity to discuss the consequences of these social changes and to evaluate the extent to which professionals actually perceive the use of new technology as supportive. It is also advisable to better support employees in developing conflict and communication skills, as these skills are becoming increasingly important, due to changing social values and norms among the public.

Endnotes

1 Dit artikel is een bewerking van het Working Paper 'Werkintensivering van beroepen' voor het Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid rapport "*Het betere werk*" in het kader van het project 'Toekomst van Werk'. Hierin brengt de WRR de gevolgen van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in kaart, zoals de digitale revolutie, robotisering, flexibilisering en intensivering van werk voor Nederlandse arbeidsrelaties. Ter voorbereiding op het rapport heeft de WRR het departement Human Resource Studies van Tilburg University gevraagd een Working Paper te schrijven over de intensivering van het werk in verschillende beroepen.

Literatuur

- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 549-562.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art'. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3-16.
- Bowling, N., & Kirkendall, C. (2012). Workload: a review of causes, consequences and potential interventions. In Houdmont, H., Leka, S., & Sinclair, R. (eds.), *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice*, 2, 221-238.
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology*, (2), (pp. 57-71). American Psychological Association.
- Echteld, P. van (2007). *Time-greedy employment relationships: Four studies on the time claims of post-Fordist work*. Groningen: University of Groningen.
- Expertise Instituut (2019). Wat is het cbbs systeem van het UWV? Verkregen van <https://expertise-instituut.nl/faq/is-cbbs-systeem-uwv/>
- Houtman, I. L. D., & Van den Bossche, S. N. J. (2010). Trends in arbeidsomstandigheden in Nederland en Europa. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 26(4), 432-450.
- Jonge, J. de, Dollard, M. F., Dormann, C., Le Blanc, P. M., & Houtman, I. L. (2000). The demand control model: Specific demands, specific control, and well-defined groups. *International Journal of Stress Management*, 7(4), 269-287.
- Jonge, J. de, & Dormann, C. (2006). Stressors, resources, and strain at work: a longitudinal test of the triple-match principle. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1359-1374.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.

- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998, p. 5-33). Psychological Aspects of Workload. In Drenth, P. J. D., & Thierry, H. (Eds.). *Handbook of Work and Organizational Psychology*, 2. Hove: Psychology Press.
- Koppes, L. L. J., de Vroome, E. M. M., Mol, M. E. M., Janssen, B. J. M., & van den Bossche, S. N. J. (2010). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden [NEA].
- Hooftman, W. E., Mars, G. M. J., Janssen, B., de Vroome, E. M. M., Janssen, B. J. M., Pleijers, A. J. S. F., . . . van den Bossche, S. N. J. (2018). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden [NEA].
- Parker, S. K. van den Broeck, A., & Holman, D. (2017). Work design influences: A synthesis of multilevel factors that affect the design of jobs. *Academy of Management Annals*, 11(1), 267-308.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014, p. 43-68). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In *Bridging occupational, organizational and public health*. Dordrecht: Springer.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40(3), 437-453.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel psychology*, 48(4), 747-773.
- Sparks, K., & Cooper, C. L. (1999). Occupational differences in the work-strain relationship: Towards the use of situation-specific models. *Journals of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 219-229.
- Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen [uwv] (2003) Claimbeoordelings- en Borgingssysteem (CBBS) Introductievoor Belangstellenden.
- Van den Bossche, S. N. J., Hupkens, C. L. H., de Ree, S. J. M., & Smulders, P. G. W. (2006). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden [NEA].
- Van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. H. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 141-150.
- Van Veldhoven, M. J. P. M., & Broersen, S. (2003). Measurement quality and validity of the “*need for recovery scale*”. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(suppl 1), i3-i9.
- Veldhoven, M. van (2014, p. 117-143). Quantitative job demands. In Peeters, M. C. W., de Jonge, J., & Taris, T. W. (eds.) *People at work: An introduction to contemporary work psychology*. Chichester: Wiley-Blackwell.

- Veldhoven, M. van, van den Broek, A., Daniels, K., Bakker, A., Tavares, S., & Ogbonnaya, C. (2020). Challenging the universality of job resources. Why, when, and for whom are they beneficial? *Applied Psychology: An International Review*, 69(1), 5-29.
- Vries, M. W. de, & Wilkerson, B. (2003). Stress, work and mental health: a global perspective. *Acta Neuropsychiatrica*, 15, 44-53.
- Vuuren, M. V. van, & Dorenbosch, L. (2011). *Mooi werk. Naar een betere baan zonder weg te gaan*. Amsterdam: Boom.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, P. J. (2007). When do job demands particularly predict burnout? *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 766-786.

